SESSION 2013

BREVET DE TECHNICIEN SUPÉRIEUR

ASSISTANT DE MANAGER

E5 – DIAGNOSTIC OPÉRATIONNEL ET PROPOSITION DE SOLUTIONS

Durée : 4 heures
Coefficient : 4

Calculatrice autorisée.
Tout autre matériel et document de référence sont interdits.

Dès que le sujet est remis, assurez-vous qu'il soit complet.
Le sujet comporte 10 pages, numérotées de 1 à 10.
(sans compter la page de garde)

BREVET DE TECHNICIEN SUPÉRIEUR
ASSISTANT DE MANAGER

ÉPREUVE E5
DIAGNOSTIC OPÉRATIONNEL ET PROPOSITION DE SOLUTIONS

Session 2013

Durée : 4 heures **Coefficient** : 4

Matériel autorisé : calculatrice conformément à la circulaire n° 99-186 du 16/11/1999.
Tout autre matériel est interdit.
Toute documentation est interdite.

DOCUMENTS REMIS AUX CANDIDATS

Le sujet comporte 10 pages numérotées de 1/10 à 10/10.

Page de garde 1

Présentation du sujet..... 2 à 5

ANNEXES

Annexe 1 : Arborescence du site internet du musée ARCHEOM 6
Annexe 2 : Statistiques d'activité du musée ARCHEOM..... 7
Annexe 3 : Indicateurs nationaux d'activité et d'équipement..... 7
Annexe 4 : Réunion préparatoire de l'événement « Capitale de la culture »..... 8-9
Annexe 5 : Synthèse de la veille informationnelle sur le numérique dans les musées 9-10
Annexe 6 : Message du comptable M. Durant à M. Bruet..... 10

BARÈME

Première partie 1. Diagnostic opérationnel 2. Proposition de solutions	**40 points**
Deuxième partie 3. Suivi et organisation de la décision	**40 points**

NB : Hormis l'en-tête détachable, la copie que vous rendrez ne devra, conformément au principe d'anonymat, comporter aucun signe distinctif, tels que nom, signature, origine, etc.

Présentation du musée Archéom

Fondé en 1962, le musée d'art, d'histoire et d'archéologie ARCHEOM est situé dans le cœur historique de Montpellier. Il s'est considérablement agrandi depuis son origine offrant aujourd'hui une superficie de 2 500 m^2 de salles d'exposition qui retracent l'histoire de la commune et de sa région.

Ses nombreuses et précieuses collections qui se déploient sur 2 niveaux en font un musée de renommée internationale, ouvert tous les jours de 9 h à 18 h sauf le mardi. Un espace est réservé aux locaux administratifs, à l'accueil des publics (billetterie et boutique) et à la diffusion des connaissances : ateliers, bibliothèque, auditorium. Le sous-sol est consacré à la conservation et à la restauration des collections.

Il a pour missions essentielles de :

- constituer les collections par des achats, des dons, des dépôts voire même par des découvertes lors de fouilles archéologiques et par la restauration des œuvres ;
- présenter les collections et les rendre accessibles à tous les publics notamment par des actions d'éducation.

Tout au long de l'année, un programme d'activités (conférences, rencontres…), de visites guidées assurées par des conférenciers de l'office du tourisme de la ville est proposé au grand public afin de lui faire découvrir la richesse des collections.

Régulièrement, ARCHEOM participe à des événements culturels d'envergure nationale (journées du patrimoine, nuits des musées…). Actuellement, le musée prépare sa participation à un événement d'envergure internationale intitulé « Capitale de la culture » qui aura lieu dans deux ans. Des centaines de manifestations culturelles et artistiques animeront la région toute l'année. Dans ce cadre, ARCHEOM a été sélectionné pour rendre hommage à deux artistes mondialement connus. On compte sur une affluence de visiteurs très importante pendant cette manifestation.

Le département des publics

Sa mission est de placer le public au centre du musée. Son activité consiste à définir une politique globale d'accueil et dans ce cadre :

- il conçoit et met en œuvre des programmes d'activités ;
- il participe à la valorisation des activités scientifiques du musée à l'occasion de rencontres avec des conservateurs, restaurateurs, archéologues… ;
- il sert de relais auprès de partenaires culturels et touristiques du département.

Il comprend deux pôles (accueil/billetterie et médiation culturelle).

Le pôle accueil et billetterie

Les agents d'accueil sont chargés de la surveillance des espaces et des œuvres. Ils fournissent des renseignements au public. Ils veillent également à l'application des règles de sécurité. Occasionnellement, lors des pics d'affluence, ils viennent en renfort à la billetterie.

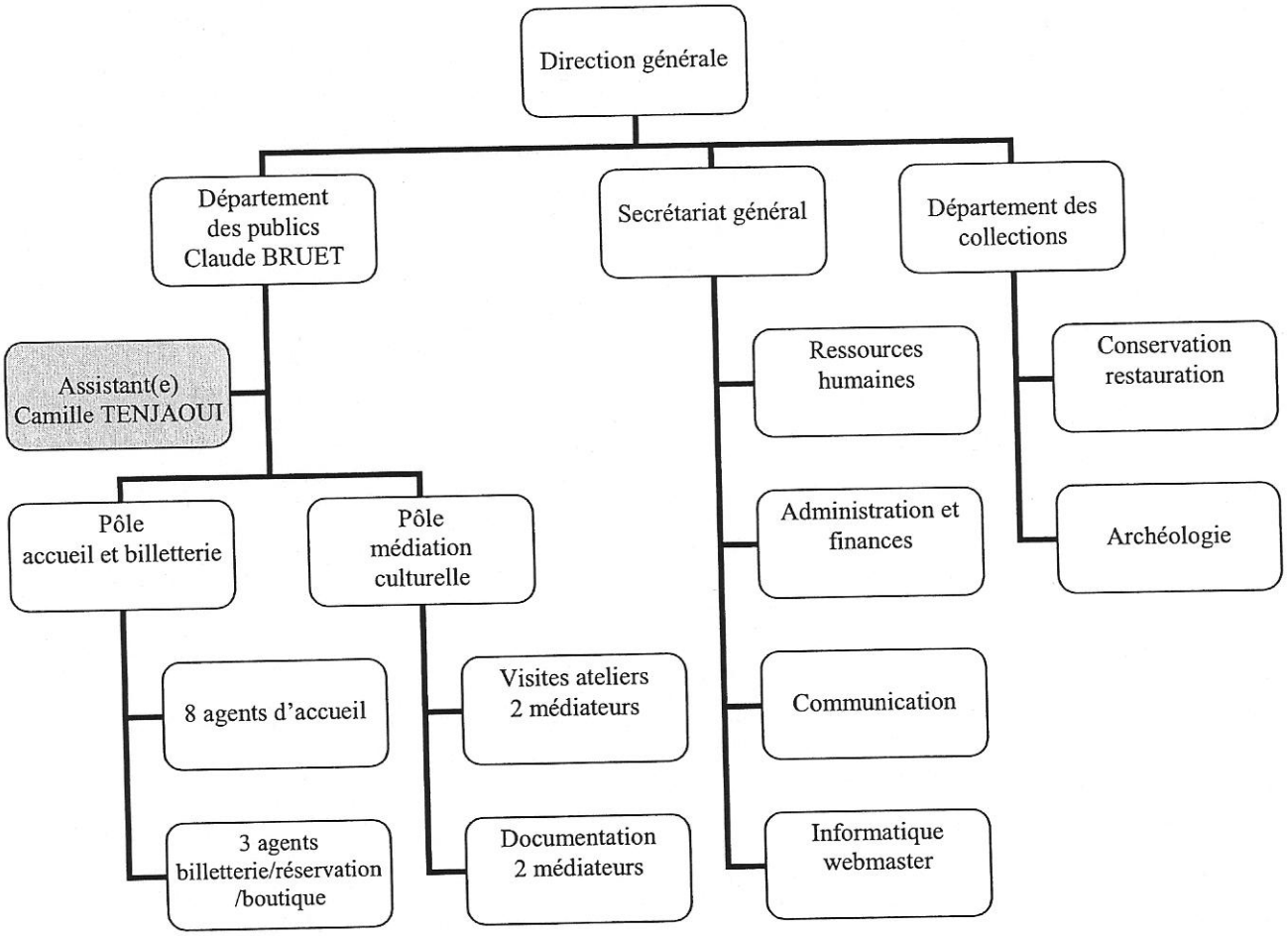
Les agents de la billetterie délivrent et contrôlent les titres d'accès. Ils assurent le suivi de la clientèle et la gestion des réservations. Par rotation, ils tiennent également la boutique du musée.

Dans ce pôle, quatre agents sont bilingues (anglais ou espagnol), trois sont affectés à l'accueil et un à la billetterie.

Le pôle médiation culturelle

Il assure l'accès aux collections pour le public scolaire. Chargés de l'accompagnement et de l'animation des visites ateliers, les médiateurs conçoivent et mettent en œuvre la réalisation de dispositifs pédagogiques (ressources en ligne, programmes des visites, dépliants, films…).

Organigramme du Musée au 1er mars 2013



Le système d'information

Depuis peu, les agents de la billetterie travaillent sur un nouveau logiciel métier spécialisé qui intègre plusieurs modules :

- un module de billetterie pour la vente des billets et la réalisation de statistiques ;
- un module de réservation pour gérer les visites des groupes, les interventions des médiateurs culturels et l'occupation des salles (auditorium, ateliers…) ;
- un module de gestion de la relation client qui permet de réaliser des actions de communication (courriers d'information aux abonnés, publipostages…), d'avoir une meilleure connaissance des visiteurs (centres d'intérêt, contacts…) et une traçabilité de leur venue afin de déclencher des opérations de fidélisation.

Le webmestre a commencé le développement du site internet. A l'heure actuelle, c'est seulement un site vitrine qui permet de s'informer sur les conditions de réservation et d'achat de billets et de découvrir virtuellement quelques expositions.

Le manager

Claude BRUET anime et coordonne les équipes du département des publics. Très disponible, il est à l'écoute de ses subordonnés avec lesquels il entretient de bonnes relations.

Conscient de l'ampleur de l'événement « Capitale de la culture », Claude BRUET anticipe largement sa préparation pour faire face à une affluence exceptionnelle des visiteurs et répondre au mieux à leurs attentes. Il compte exploiter cette opportunité pour donner une nouvelle dynamique au musée et plus particulièrement à son département.

Claude BRUET souhaite donc disposer dans un premier temps d'un état des lieux sur le département des publics.

L'assistant(e)

Vous êtes Camille TENJAOUI, assistant(e) de Claude BRUET. Vous collaborez régulièrement avec les responsables des pôles accueil/billetterie et médiation culturelle.

Au service de votre manager depuis quelques années maintenant, vous êtes en charge de missions importantes qui font appel à vos qualités d'assistant(e).

Pour réaliser cet état des lieux, vous disposez :

- des statistiques de l'année dernière sur la fréquentation du musée (**annexe 2**),
- de quelques indicateurs nationaux (**annexe 3**),

Vous avez assisté à la réunion préparatoire du projet « Capitale de la culture » (**annexe 4**).

Vous avez également mis en place une veille informationnelle sur le numérique dans les musées. Vous en avez synthétisé les éléments essentiels (**annexe 5**).

PARTIE 1 : Diagnostic et proposition de solutions

Présentez, de manière structurée, dans un rapport accompagné d'annexes qui aideront le manager à prendre des décisions adaptées :

- **votre diagnostic opérationnel** concernant le fonctionnement actuel du département des publics et dans la perspective de la participation du musée au projet « Capitale de la culture » ;

- **les propositions de solutions** en relation avec le diagnostic que vous avez établi. Vous justifierez vos propositions.

PARTIE 2 : Mise en œuvre de la décision

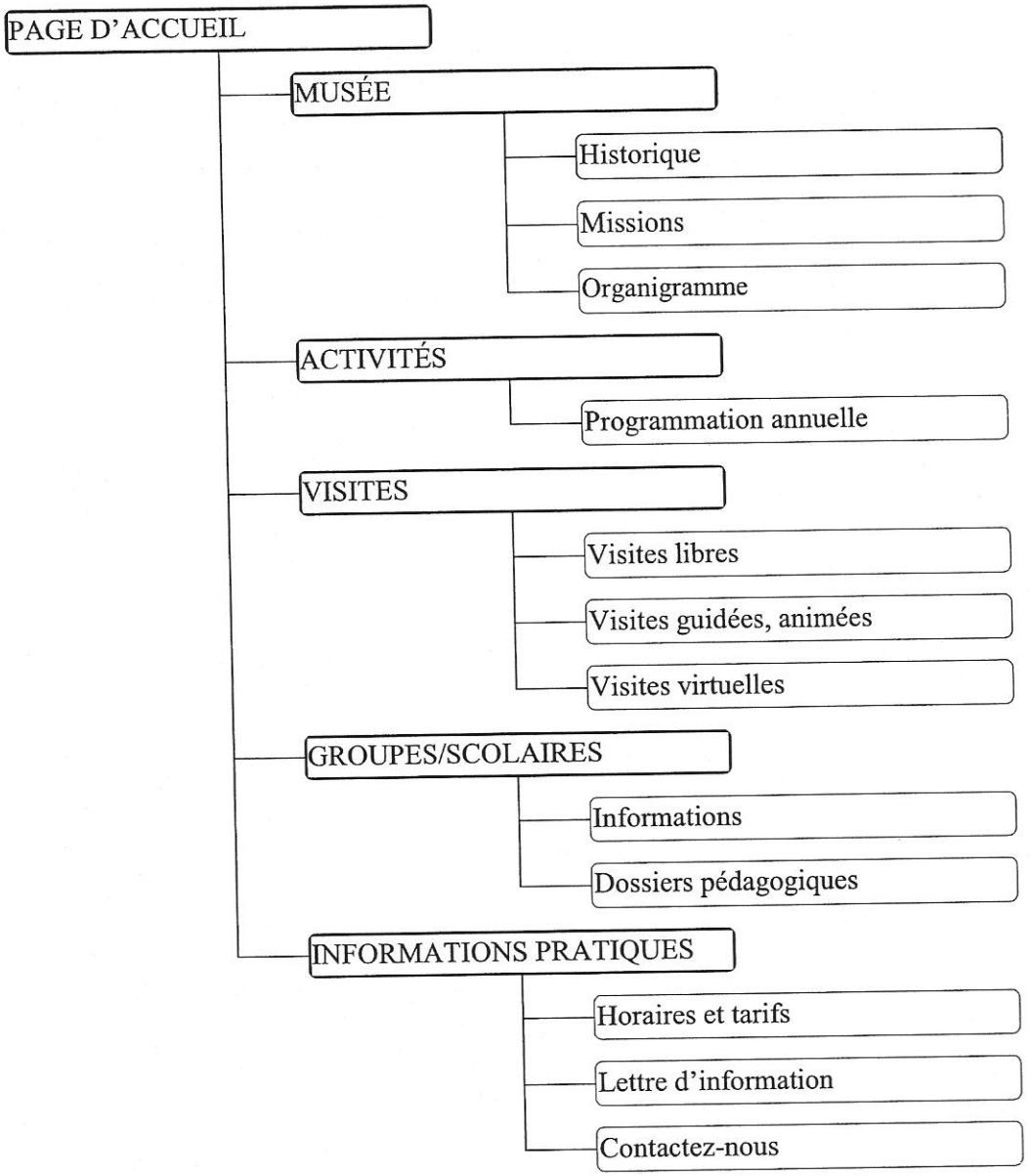
Le webmestre a fini de réaliser le site du musée. Il est aujourd'hui opérationnel et a reçu en 2 mois la visite de 250 internautes. Claude BRUET décide de procéder à une enquête de satisfaction en ligne portant sur l'accueil dans le musée et les services en ligne (**annexe 1**).

1. **Réalisez l'enquête de satisfaction à mettre en ligne.**

Claude BRUET met beaucoup d'espoir dans l'agrandissement et la rénovation de la boutique afin d'atteindre une dépense moyenne par visiteur égale à celle des indicateurs nationaux (**annexe 3**).
En retenant cette hypothèse, il souhaite connaître le seuil de rentabilité de la boutique rénovée (**annexe 6**).

2. **Calculez le seuil de rentabilité (en euros et en nombre de visiteurs effectuant un acte d'achat).**

Annexe 1 : **Arborescence du site internet du musée ARCHEOM**



Annexe 2 : Statistiques d'activité du musée ARCHEOM

FRÉQUENTATION DU MUSÉE

Selon l'âge	2012
- de 18 ans (dont scolaires)	10 518
18/25 ans	22 165
26/50 ans	40 344
+ de 50 ans	26 426
TOTAL	**99 453**
Selon la nationalité	
Nationaux	38 819
Étrangers	60 634
TOTAL	**99 453**
Selon la catégorie de visiteurs	
Individuels	67 122
Groupes	23 813
Scolaires	8 518
TOTAL	**99 453**

VENTES BOUTIQUE

	2012
Chiffre d'affaires en euros	110 990
Nombre de visiteurs ayant effectué un achat	11 850

Annexe 3 : Indicateurs nationaux d'activité et d'équipement
(musées de moins de 150 000 visiteurs/an)

Indicateurs (en pourcentages)	Année 2012
Fréquentation par tranche d'âge	
- moins de 18 ans	15 %
- 18/25 ans	28 %
- 26/50 ans	38 %
- plus de 50 ans	19 %
Fréquentation selon la nationalité	
- Nationaux	57 %
- Étrangers	43 %
Fréquentation selon la catégorie de visiteurs	
- individuels	56 %
- groupes	28 %
- scolaires	16 %
Boutique en ligne	
- Dépense moyenne par internaute	35 €
Boutique au musée	
- Dépense moyenne par visiteur	18 €
Taux d'équipement[1]	
- billetterie en ligne	64 %
- boutique en ligne	48 %

[1] % de musées proposant une billetterie et/ou une boutique en ligne

Annexe 4 : Réunion préparatoire de l'événement « Capitale de la culture »

Claude Bruet	Pour cet événement, je veux innover et développer le numérique. En 2015, je pense que nous devrions accueillir 20 % de visiteurs en plus dont 65 % d'étrangers et nous devons préparer efficacement cet accueil.
Un agent billetterie	Et comment on va faire avec une telle augmentation de visiteurs ? Déjà qu'ils râlent dans les files d'attente et surtout le week-end en temps normal, alors là ça va être difficile…
Un autre agent billetterie	C'est vrai ! Nous ne sommes que trois pour vendre les billets, s'occuper des réservations et tenir la boutique…
Claude Bruet	Ça c'est la nouveauté ! Des travaux sont prévus pour agrandir la boutique car nous sommes loin des chiffres d'affaires des musées comparables au notre.
Un agent billetterie	Et comment on pourra assurer la tenue de la boutique lors des pics d'affluence ?
Claude Bruet	Je n'y ai pas encore réfléchi. Camille, vous vous en occupez ?
Agent d'accueil	Oh là là… et pour les étrangers, moi qui ne comprends rien à l'anglais. Heureusement que je me débrouille un peu en espagnol !
Un autre agent d'accueil	Moi, je suis nulle en langue…
Claude Bruet	Pas de panique… Nous avons 2 ans pour nous préparer. D'ailleurs, il me faut des volontaires. J'ai besoin d'agents supplémentaires qui maitrisent ces langues : 1 à la billetterie et 2 à l'accueil.
Un agent d'accueil	Et pour les audioguides, qu'avez-vous prévu ? Les 50 en stock tombent régulièrement en panne et les visiteurs insatisfaits réclament le remboursement de la location. Ils se montrent volontiers agressifs et lorsqu'un conflit éclate nous ne savons pas comment réagir et cela arrive de plus en plus souvent…
Claude Bruet	Je souhaite renouveler l'équipement dans sa totalité et le doubler pour l'événement et, là encore, je pense que nous devons innover. Mais un problème se pose : après cet événement, un quart des audioguides sera sous-utilisé… il faudrait réfléchir à une solution alternative.
Un agent d'accueil	Au fait, on n'a pas encore parlé de l'accueil spécifique des personnes âgées, handicapées… et c'est toujours moi qui m'en occupe. Je ne suis pas toujours disponible au moment des pics d'affluence et quand je suis absente personne n'assure le relais. D'ailleurs, au moment de l'évaluation de fin d'année, j'ai demandé une formation à l'accueil spécifique et je n'ai toujours pas de réponse…
Claude Bruet	En effet, il faut prévoir deux agents formés à cet accueil spécifique.

Un agent billetterie	Nous aussi on a demandé une formation au nouveau logiciel de billetterie. Nous n'utilisons pas suffisamment le module gestion de la relation client car on n'a pas eu de formation et le manuel d'utilisation n'est pas suffisant. Et puis, on manque vraiment de temps pour se former en autonomie.
Un autre agent billetterie	Vous parlez d'une augmentation importante des visiteurs en groupe et des scolaires. Comment va-t-on faire pour gérer les demandes de réservations qui se font par téléphone ou directement à l'accueil ?
Claude Bruet	Camille pourrait nous proposer des solutions. Je sais que certains musées ont mis en place des actions et cela semble plutôt bien fonctionner.

Annexe 5 : Synthèse de la veille informationnelle sur le numérique dans les musées

Pratiques de différents musées au niveau de la dématérialisation des images, du texte, du son ou de la vidéo via le numérique et ses applications (web, réseaux sociaux, aides à la visite…) qui permet d'élargir l'accès à l'information.

Pour innover et se moderniser, les musées font appel aux technologies numériques pour se rapprocher du public et des jeunes en particulier, plus habitués à avoir les yeux sur un écran d'ordinateur ou de téléphone que sur une œuvre. Il s'agit de composer avec des publics différents (âge, culture…) qu'il faut satisfaire en permanence et la solution passe par l'individualisation des supports d'aide à la visite. L'audioguide téléchargeable est en passe de remplacer l'audioguide traditionnel car de nombreux musées proposent sur leur site un menu qui permet, depuis chez soi, d'accéder au musée virtuel. Il est possible également de le télécharger à partir d'ordinateurs disponibles dans le musée.

Le visiteur télécharge à l'avance les informations (gratuitement ou pour la somme de 3 ou 4 € pour les expositions temporaires) et les écoute ensuite sur son téléphone portable multimédia (*iphone, android…*) au moment de sa visite dans le musée et il peut ainsi en garder un souvenir. Seul bémol, la mise en place de ce nouveau service peut représenter un coût de développement important (jusqu'à 50 000 € pour du « sur-mesure »).

À l'heure actuelle, les audioguides multimédia nouvelle génération qui sont loués à l'accueil des musées se composent de Nintendo 3DS ou de tablettes à écran tactile pour effectuer des visites en 3D.

Mais là encore, le budget d'équipement dans ces matériels est conséquent et varie en fonction du nombre de visiteurs. L'achat d'un audioguide avec écran coûte de 250 à 300 € si la production du commentaire est réalisée par le personnel du musée. Il peut varier entre 500 et 1 000 € pour un enregistrement réalisé par des comédiens avec une mise en scène sonore. Toutefois, certains mécènes aident au financement de ces équipements.

Certains musées diffusent leurs informations via les flux RSS. Ainsi, l'internaute est en contact permanent avec une actualité dynamique et interactive mise en ligne régulièrement par un webmestre.

Ils proposent également un service de baladodiffusion (ou « podcasting ») qui permet de télécharger et d'écouter des entretiens avec des spécialistes : conservateurs, artistes, conférenciers…

Il est possible d'acheter un billet électronique directement depuis son poste informatique et de présenter au contrôleur un SMS à l'aide de son téléphone portable. La dématérialisation des billets se généralise car sa mise en œuvre est relativement simple.

Avec l'avènement du web 2.0 qui contribue à une utilisation simplifiée et interactive d'Internet, quelques musées ont tenté l'expérience et sont présents sur les réseaux sociaux tels que Facebook, Twitter, pour diffuser des informations sur un mode expérimental. L'objectif est de donner une image plus moderne du musée et cet outil de communication est un moyen de conquête de nouveaux visiteurs. L'idée est d'aller là où les gens se trouvent pour échanger, se faire connaître, inciter à la visite sur un mode interactif. Complémentaire de la communication institutionnelle, le réseau social permet de faire des économies dans la communication à destination des publics (programmes papiers traditionnels qu'il n'est plus nécessaire d'envoyer par la poste par exemple).

Malheureusement, ce qui pose problème c'est le budget consacré à ce poste puisqu'il occupe une personne (« community manager ») à temps plein alors que l'impact réel de ces réseaux dans la conquête des nouveaux publics est difficile à mesurer.

Le développement du numérique se heurte au coût (ex : 1 million d'euros pour le développement du numérique dans de grands musées nationaux). Les musées dépourvus de moyens ne peuvent donc proposer que des informations pratiques et une simple sélection de chefs-d'œuvre en ligne, s'ils existent, et c'est le cas de nombreux musées régionaux.

Autre piste envisagée par de grands musées pour attirer les jeunes : exploiter les ressources technologiques pour montrer ce que l'on ne peut voir dans le musée : œuvres en réserve, en prêt, en dépôt, en restauration : photographies, dossiers et analyses d'œuvres en nombre… Le site devient alors un complément autour de connaissances multiples sans se substituer à la découverte physique des œuvres notamment lors de journées à thème, concerts, spectacles…

Annexe 6 : Message du comptable M. Durant à M. Bruet

De : Monsieur Durant
A : Monsieur Bruet
Objet : Coût agrandissement de la boutique
Message : A votre demande, voici des précisions concernant les travaux de la boutique. Montant des factures acquittées : 18 500 € de frais d'architecte 1 780 000 € de maçonnerie 93 000 € d'aménagement. Je vous rappelle que nous avons convenu d'amortir ces coûts fixes sur une durée de 20 ans. De plus nous avons prévu un montant des charges variables de 9 euros par visiteur. Cordialement Mr Durant